

Capítulo VI

A janela Johari

Era a primeira semana de um programa de formação para a direcção. Eu era o único membro não norte-americano do grupo e era também a minha primeira semana nos Estados Unidos. Estava nervoso, apreensivo e estava a tentar comportar-me da melhor maneira possível. Por conseguinte, escondi a minha surpresa e alarme quando os organizadores do curso anunciaram que na primeira semana o programa consistiria numa reunião de grupo completamente desestruturado, aquilo a que eles chamavam um «grupo T» ou «training group».

A ideia consistia em meter doze participantes numa sala durante cinco dias sem programa, sem director, sem horário e em deixar-nos com os nossos próprios recursos. Havia, na verdade, um membro do staff presente para se certificar de que não nos atacávamos fisicamente uns aos outros e de que não nos íamos abaixo; mas essencialmente a ideia era a de que revelaríamos mais acerca da nossa verdadeira personalidade uns aos outros se não tivéssemos missões atrás das quais nos escondermos ou trabalhos a fazer ou prazos a cumprir.

Eu nunca antes estivera num grupo como aquele. Bem, mesmo numa reunião social há um anfitrião, um horário de algum tipo e uma lista subentendida das coisas sobre as quais se terá de falar. As pessoas sabem o que se espera que façam e quando se espera que se vão embora. Não neste grupo! No entanto, eu era o estranho, podia ficar calado e observar o que estavam a planear.

*Zangaram-se. Não tinham pago bom dinheiro para aquilo.
— O que havemos de fazer? — perguntaram ao professor.*

– O que quiserem – respondeu.

– Tudo isto é absurdo – disse um. – Se temos de ficar aqui sentados, deixe-nos pelo menos fazer algo de útil, como elaborar uma lista dos livros de que precisamos para o curso.

– Isso é um disparate – disse outro. – Acho que devemos formar um clube de investimentos para jogar na bolsa.

Deixaram de se interessar! Discutindo sobre a tarefa, formando pequenos grupos, interrompendo, desafiando o líder, comportando-se, por outras palavras, e causando uns nos outros todo o tipo de primeiras impressões.

Às cinco, alguém sugeriu que analisássemos essas primeiras impressões.

– Vamos jogar às consequências¹ – disse. – Cada um põe o seu nome na parte de cima de uma folha de papel e passa-o ao seguinte, que dirá com uma palavra ou uma frase o que pensa dele e dobrará essa parte do papel antes de o passar a outro. Quando todos os papéis tiverem dado a volta, desdobraremos cada um o nosso próprio papel e encontraremos onze palavras ou frases que descreverão o que parecemos aos outros.

Bem, eu não tinha nada a perder, porque não tinha dito nada, nem tinha contribuído com nada. Iriam devolver-me uma folha de papel em branco. Mas não foi assim: tinha onze comentários e eu não gostei de nenhum deles: «engomadinho», «old school tie²», «arrogante», «endeusado», «presunçoso», «desdenhoso», «inacessível», foram alguns deles. De repente, apercebi-me de que me tinham aplicado todos os estereótipos do britânico. Pus-me de pé de um salto, finalmente motivado para falar. Li em voz alta a lista, com a cara incendiada de fúria:

– Eu nem sequer sou inglês – disse –, sou irlandês.

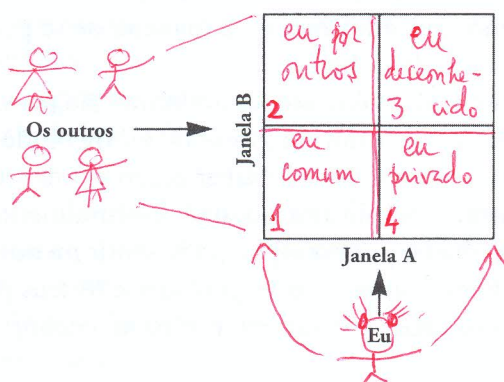
Desataram todos a rir e perdoaram-me: tinha sido aceite, tinha-me distinguido e, desta vez, era eu quem falava, não um estereótipo silencioso.

¹ Jogo inglês em que cada jogador escreve parte de uma história numa folha de papel, dobrando a parte escrita e passando-a ao jogador seguinte, que continua o relato. Depois de várias rondas, a absurda história resultante é lida em voz alta. (N. da T.)

² As atitudes, lealdades, valores, etc., próprios das escolas privadas inglesas. (N. da T.)

Apercebi-me então de que, mesmo que não falemos, emitimos mensagens. Alguém disse uma vez que mal um inglês entrava numa sala e dizia «hello», se podia perceber de que tipo de casa vinha, que tipo de escola frequentara, que jornal lia e em que partido votava, simplesmente pela sua maneira de vestir, porte e pronúncia. Naturalmente, poderá haver enganos na avaliação, mas mesmo assim esta será feita e as primeiras impressões perduram de algum modo. Depois da minha experiência norte-americana, apercebi-me de que, a menos que fornecesse a um recém-conhecido ou a um novo grupo algumas pistas sobre a minha verdadeira pessoa, estes tirariam as suas próprias conclusões, quer eu falasse ou não.

Foi então que ouvi falar da «janela Johari». Johari não é nenhum sábio egípcio, mas uma amálgama de Joe e de Harry, dois professores norte-americanos que inventaram um engenhoso diagrama para explicar determinadas situações. Chamaram-lhe «janela», mas a mim parece-me antes uma casa com duas janelas e duas paredes.



A casa representa cada um de nós. Qualquer pessoa pode olhar pela janela A, mas só eu posso ver através da janela B. A sala 1, então, é o conhecimento comum; é a parte de mim que eu vejo e que os outros vêem. Mas há mais três salas. Existe a sala 2, a minha aparência, que os outros vêem, mas da qual não tenho consciência, e existe a sala 4, o meu espaço privado, que eu conheço e que protejo dos outros porque sou tímido ou simplesmente reservado. Por último, existe a misteriosa sala 3, a parte inconsciente ou subconsciente do meu ser que nem eu nem os estranhos vêem.

Algumas pessoas não têm duplicidade, não têm personalidades secretas: o que está à vista é o que são. A sala 1, por outras palavras, enche a maior parte das suas casas. Outros preferem manter a sala 1 o mais pequena possível, reservando-se para si mesmos, na sala 4, o espaço que só eles conhecem e que enche a maior parte das suas casas. O aspecto agradável de nos aproximarmos dessas pessoas é descobrirmos esse centro interno, a quarta sala das suas casas. O verdadeiro amor, possivelmente, tenta derrubar todas as paredes das duas casas. Poderia chamar-se vida Johari sem tabiques.

Temos à nossa disposição todo o tipo de biombos para separar a sala 4 dos olhares curiosos. Para começar, há uniformes; o uniforme distingue-o como membro de um grupo, como sargento do exército, polícia ou enfermeira. Há também uniformes mais «informais»: o do banqueiro, o do jogador de golfe ou o do velejador. A juventude também tem o seu uniforme, embora o meu filho detestasse pensar que o seu vestuário, cuidadosamente orquestrado de matizes de preto, era um tipo de uniforme. «É a moda actual», afirmaria. Mas a moda é também de algum modo um uniforme, uma maneira de se perder numa multidão ou num local de trabalho.

Que não restem dúvidas sobre isto: os uniformes são úteis. Ninguém tentaria dirigir o tráfego sem um uniforme de GNR ou de polícia de trânsito e também não precisamos de saber como é toda a casa Johari do polícia. Só iríamos complicar a questão. Naturalmente, quando o médico é a sua cunhada, por exemplo, pode sentir menos confiança porque a conhece bem, com as suas fragilidades e os seus pontos fortes. Se tirar a coroa da cabeça de um rei, por baixo encontrará um ser humano normal.

Se os uniformes se acabassem, poderíamos utilizar convenções ou rituais como biombos. A sociedade educada costumava proibir que à mesa se discutisse sobre religião, política ou sexo porque eram questões que tendiam a promover a discórdia, visto que as pessoas expunham mais os seus sentimentos privados; mais seguro seria, certamente, limitar-se ao tempo meteorológico, aos Russos ou à situação do campeonato (de críquete, de futebol, de golfe ou de regatas, dependendo da companhia). Se se cingir às convenções, pode chegar ao fim de uma festa sem dizer nada a seu respeito e sem sequer começar uma frase

com a palavra «eu». Desse modo, conservamos o biombo firmemente no seu lugar.

Todos nós vivemos em casas Johari. A primeira coisa que precisamos de pensar a esse respeito é se queremos que todas as salas sejam a mesma. Queremos ser pessoas diferentes em público e em privado, queremos ser uma pessoa detestável no lar e um executivo bem vestido no trabalho ou vice-versa? Não há nada de correcto e não há nada de impróprio. A casa é a nossa casa, somos nós, podemos viver como nos agradar, mas devemos encarar as consequências.

Os meus filhos adolescentes e os seus amigos consideram importante o princípio de não se vestirem como os pais queriam que se vestissem em algumas ocasiões mais sérias. «A tua avó vem. Podes fazer o favor de te penteares ao menos uma vez e de vestires uma camisa decente em vez dessa velha camisola?» Comentários como estes originam muitas discussões. Acusamo-los de preguiça, de falta de consideração para com os mais velhos, de perversidade e de egoísmo. Eles acusam-nos de hipocrisia, perguntando-se porque queremos que dêem uma imagem falsa de si mesmos.

Na linguagem Johari, a discussão gira em torno de saber se a sala 2 (a sala pública) pode ou deve ser diferente da sala 4 (a sala privada). O idealismo juvenil gostaria de ter toda a casa sem tabiques. O realismo (ou cinismo) dos mais velhos diz que as pessoas nem sempre querem toda a verdade, que a vida é mais fácil quando utilizamos uniformes ou convenções para proteger a nossa intimidade. As duas opiniões são correctas, mas a discussão seria menos feroz se tivesse lugar em linguagem Johari em vez de se transformar numa batalha de princípios.

O senso comum sugere que a vida seria mais fácil se a sala 1 fosse, de longe, a maior sala da casa; se a nossa cara pública e a nossa cara privada fossem a mesma, se a maneira como as pessoas nos vêem e a maneira como nós nos vemos coincidissem de forma exacta. No entanto, se for isto o que queremos, então devemos estar preparados para ouvir o que as pessoas dizem de nós e temos de ser sinceros dizendo às pessoas o que realmente pensamos das coisas. Devemos abrir-lhes as portas das salas 2 e 4.

Isto nem sempre é fácil. Actualmente, as grandes organizações realizam avaliações ou revisões semestrais ou anuais. A ideia consiste em ter uma discussão aberta e franca a respeito dos resultados passados e dos objectivos futuros entre um chefe e um subordinado. A intenção é boa, mas é difícil de realizar. Por natureza, pomos-nos na defensiva e só queremos ouvir os comentários que coincidem com a opinião que temos de nós mesmos ou do nosso trabalho. Por outras palavras, não queremos entrar na sala 2, o que pensamos de nós, e não queremos abrir a porta que conduz à sala 4, a nossa sala privada. Só queremos fazê-lo perante aqueles que amamos e perante os que sabemos que nos amam, e o amor não é o tipo de palavra com a qual deparemos frequentemente nas organizações.

Talvez devesse sê-lo. Ou seja, o tipo de amor que alguém sente pelos seus filhos ou por um velho amigo: «uma consideração positiva incondicional», como se lhe chama), o tipo de sentimento que diz «faças o que fizeres, continuarei do teu lado; posso odiar o pecado, mas continuarei a amar o pecador; nada é tão terrível para mim que não o possa perdoar se fores meu filho, embora te possa castigar no momento preciso». Só quando nos sentirmos assim relativamente às pessoas estas serão completamente sinceras connosco e quando conseguirmos ser completamente sinceros com elas, elas valorizar-nos-ão ainda mais, e não menos, por causa disso. «Posso perdoar qualquer coisa que façam», disse aos meus filhos, «menos uma mentira, porque isso significa que não confiam em que eu compreenda e perdoe.»

Sem este tipo de confiança ou de amor, fechamos as portas entre as salas e então é, com efeito, muito difícil saber quem é realmente a outra pessoa. Algumas pessoas preferem que seja assim, muitas organizações fazem-no. Nestas não querem realmente saber muito sobre si. «Por favor, deixe os seus sentimentos em casa, juntamente com as suas preocupações domésticas.» Querem que faça o trabalho, que ganhe o seu salário e que não fale, a menos que falem consigo. Querem engrenagens para uma máquina bem desenhada; «ocupantes de funções», não pessoas inteiras; «operários», não seres humanos. Isto torna as coisas mais simples, mas perde-se a oportunidade de aproveitar todos os outros fragmentos das pessoas que trabalham consigo. Nesse mundo, as salas 1 e 2 são, com efeito, muito pequenas, porque a maior parte da pessoa está encerrada nas salas 3 e 4.

Em tempos, trabalhei para uma grande empresa internacional. Entrava todos os dias às dez para as nove da manhã numa grande sala que partilhava com mais três pessoas e, depois de realizado o trabalho do dia, íamo-nos todos embora às cinco e vinte em ponto da tarde, sempre. Havia uma grande porta de carvalho que dava acesso à sala e, aparafusada à parte exterior da referida porta, havia uma grande placa de metal com o nome do departamento gravado em relevo que dizia «Coordenação de Marketing Regional – Europa» e por baixo deste imponente título havia quatro guias para se poderem retirar cartões de plástico com quatro nomes. O meu estava na parte de baixo. Podiam ser facilmente retirados e substituídos por outros cartões e, naturalmente, algumas vezes eram-no e o trabalho continuava exactamente o mesmo. Muito rapidamente soube o que era ser «titular temporário de função» e instintivamente pus muito pouco de mim mesmo nesse escritório, na minha sala 1.

A sala 3, o nosso eu desconhecido, tem sempre algo de misterioso. Ali reside parte do nosso passado e parte da nossa herança. Não devemos bloqueá-la porque pode explodir inesperadamente e entrar nas outras salas da nossa vida. Há técnicas, como as da psicanálise, que estão especializadas na exploração da sala 3; mas a maioria das pessoas não é suficientemente consciente de que ela existe, de que somos pessoas com uma história, com esperanças e temores profundamente arraigados e com preconceitos, talentos e falhas.

A janela, ou a casa Johari, como eu prefiro pensar nela, lembramos constantemente de que devemos manter as portas abertas entre as diferentes salas. Deveria ser também um aviso para um director cujas janelas só se abrem para metade da casa de qualquer personalidade, uma metade que talvez seja desnecessariamente pequena. Nunca será sensato trabalhar ou viver com apenas metade de uma pessoa. Mas as portas que dão passagem para as salas traseiras, números 3 e 4, não podem ser forçadas, só as pode abrir a pessoa que ali vive quando o seu estado de espírito for o adequado; um estado de espírito em que reine a confiança, o que demora sempre algum tempo a produzir-se.

ALGUMAS QUESTÕES PARA PENSAR E DISCUTIR

Organizar-se significa estar seguro acerca do que existe em cada sala da minha casa Johari e nas casas dos meus colegas. Só então estarei seguro de que eu e outros estamos realmente a lidar com a mesma pessoa.

1. a) Faça uma lista para si de todas as coisas para as quais acredita que é apto, com alguns exemplos.
b) Faça outra lista das coisas para as quais acredita que seria apto se lhe dessem uma oportunidade.
c) Procure quinze amigos ou colegas. Peça a cada um deles que lhe diga uma coisa para a qual você é apto, na opinião deles. Compare a sua lista com a dos outros. Os pontos em que se sobrepuserem correspondem à sala 1. As coisas que eles enumerarem, mas você não, estão na sala 2. Os seus extras estão na sala 4.
2. Agora, se não for muito embaraçoso, faça o mesmo exercício com os seus defeitos; mas assegure-se de que escolhe amigos que lhe digam a verdade. Agora já tem a sua janela Johari e está em posição de decidir se quer abrir alguma porta entre as salas ou fechar algumas.
3. Faça o mesmo com a sua família ou grupo de trabalho ou equipa, mas desta vez faça que cada pessoa elabore listas para cada uma das outras.

«— O que faz na vida? Em que trabalha? — perguntei-lhe.

Estava um belo dia. Tínhamos descido, num passeio até ao bar. Tínhamos estado a conversar. Ele estava sozinho com um cão, como nós, e, por conseguinte, confinado ao jardim do bar. Os cães apresentaram-se um ao outro. Dificilmente podíamos fazer menos do que estávamos a fazer.

— Na verdade, nada — disse ele.

— Quer dizer que está reformado? — perguntei. Não parecia assim tão velho, mas não quis dizer “desempregado”.

— Não, não! Ainda estou vivo. Mas porque deseja saber?

– Desculpe, não me queria intrrometer. Provavelmente queria classificá-lo um pouco.

– Dir-lhe-ei onde vivo e no que acredito... Chega-lhe?

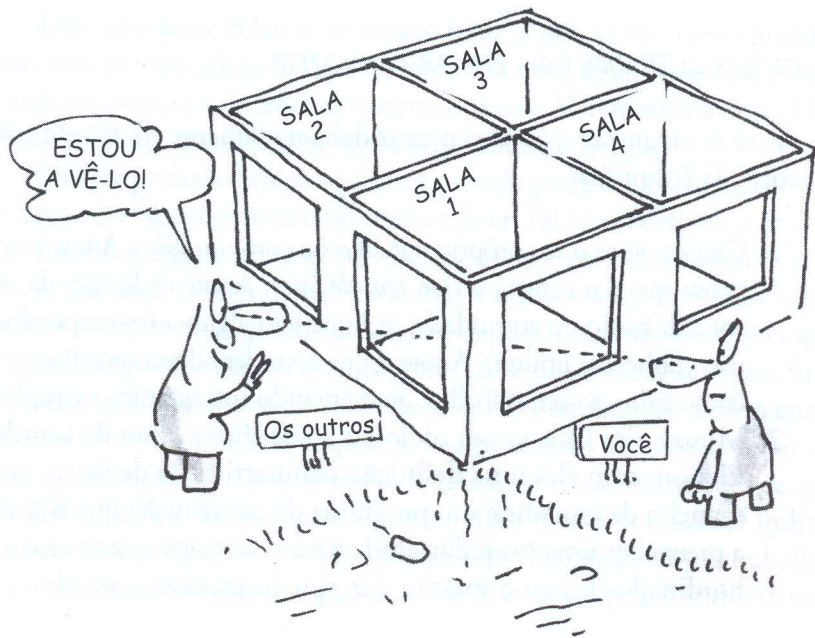
E chegou mesmo, embora não tenha descoberto qual era a sua profissão. Naquela tarde, uma senhora que se sentou ao pé de mim ao jantar perguntou-me o que fazia.

– Sou professor de Administração de Empresas – disse.

– Ah! – disse ela. E a conversa acabou ali.

Da próxima vez aproveitarei a lição do meu amigo do bar. Não direi às pessoas o que faço na vida. Pergunto-me: como é que tantas vezes achamos que se soubermos em que é que alguém trabalha já sabemos o suficiente acerca dessa pessoa?»





in C. Handy (2007)
A Organização por dentro, Ed. por o jornal Público